

## Contrat et culture dans les relations interentreprises en Chine

Mingming Duan

Volume 14, numéro 2, hiver 2010

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/039552ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/039552ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal et Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)

1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Duan, M. (2010). Contrat et culture dans les relations interentreprises en Chine. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 14(2), 121–129. <https://doi.org/10.7202/039552ar>

### Résumé de l'article

La situation de la Chine en matière de respect des engagements contractuels dans les rapports entre entreprises est peu brillante et ce aux yeux non seulement des observateurs étrangers mais aussi des Chinois eux-mêmes. Pourtant, le recours aux contrats formels pour régler la vie sociale y est massif et systématique, et leur usage reste d'actualité dans les relations interentreprises. Comment expliquer cette bizarrerie ? Quel(s) rôle(s) jouent les contrats formels dans les transactions et coopérations interentreprises ? Une étude s'appuyant sur des entretiens qualitatifs dans cinq entreprises de différentes catégories nous a conduit à mettre en avant certains aspects de la culture chinoise pour apporter des éléments de réponse à ces questions. Il apparaît que les contrats formels fonctionnent comme une pièce d'un système, fondé sur la réciprocité, qui régit les coopérations interentreprises.

# Contrat et culture dans les relations interentreprises en Chine<sup>1</sup>

MINGMING DUAN

*Management School, Shanghai Institute of Foreign Trade*



## RÉSUMÉ

La situation de la Chine en matière de respect des engagements contractuels dans les rapports entre entreprises est peu brillante et ce aux yeux non seulement des observateurs étrangers mais aussi des Chinois eux-mêmes. Pourtant, le recours aux contrats formels pour régler la vie sociale y est massif et systématique, et leur usage reste d'actualité dans les relations interentreprises. Comment expliquer cette bizarrerie ? Quel(s) rôle(s) jouent les contrats formels dans les transactions et coopérations interentreprises ? Une étude s'appuyant sur des entretiens qualitatifs dans cinq entreprises de différentes catégories nous a conduit à mettre en avant certains aspects de la culture chinoise pour apporter des éléments de réponse à ces questions. Il apparaît que les contrats formels fonctionnent comme une pièce d'un système, fondé sur la réciprocité, qui régit les coopérations interentreprises.

Mots clés : contrat, culture, réciprocité, Chine

## ABSTRACT

Both foreign observers and Chinese themselves denounce China's mediocre record concerning inter-firm contracts execution. However, China is a society where contracts have played an important role in social life and the use of formal contracts is relevant in inter-firm transactions. How to explain this Chinese oddness? What role(s) play contracts in inter-firm cooperation in China? A qualitative study on five enterprises of different regimes suggests that contracts can not be seen only as a governance system, their real functions are deeply influenced by the culture of a society. It seems that in Chinese context, formal contracts constitute not only a legal protection but also and especially the fundamental reference point for a regulatory system based on reciprocity.

Keywords: contract, culture, reciprocity, inter-firm relations, China

## RESUMEN

La situación de China en lo que se refiere al respeto de los compromisos contractuales en las relaciones interempresas es poco satisfactoria, tanto para los observadores extranjeros como para los chinos mismos. Por lo tanto, el uso de los contratos formales es masivo y sistemático, y queda muy vivo en las relaciones interempresas. Como puede explicarse esta rareza? Que papel (cuales papeles) desempeña (n) el contrato formal en las transacciones y cooperaciones interempresas? Un estudio, basado sobre unas entrevistas cualitativas en cinco empresas de diversas categorías nos ha llevado a llevar ciertos elementos de repuesta y explicar eso a través de ciertos rasgos de la cultura china. Lo que sobresale es que los contratos formales funcionan como una parte de un sistema, basado sobre la reciprocidad, que gobierna las cooperaciones interempresas.

Palabras claves: contrato, cultura, reciprocidad, relaciones interempresas, China

Depuis le lancement de ses programmes d'ouverture et de réforme économiques, la Chine se transforme progressivement en une économie de marché. Durant cette période de transition l'économie chinoise ne cesse de nous révéler des « bizarreries ». Les pratiques contractuelles dans les relations interentreprises en font partie. L'usage des contrats formels et très précis dans les transactions inter-firmes (même pour celles qui présentent peu de risques) est quasi systématique (Zhou & al., 2003). Or, non seulement les agents économiques sont censés ne pas respecter leurs engagements contractuels<sup>2</sup>, mais encore les institutions juridiques sont loin d'être capables d'assurer l'exécution des contrats.

Dans les analyses portant sur le fonctionnement de l'économie chinoise, les institutions informelles (en

l'occurrence les relations sociales) sont souvent considérées comme un substitut aux institutions formelles. S'il va de soi que la défaillance des institutions formelles peut être compensée par le recours aux institutions informelles, le rôle des contrats dans les relations interentreprises fait question.

Pour apporter des éléments de réponse, nous nous appuyons sur une enquête qualitative portant sur cinq entreprises chinoises de diverses catégories. La première partie évoquera l'état du débat concernant le rôle des contrats en Chine. La deuxième partie présentera la démarche de notre étude ainsi que les données empiriques qui étayent notre analyse. Enfin, la troisième partie fournira une explication des observations faites.

1. Cet article a bénéficié de l'aide financière du *Leading Academic Discipline Project (Phase V) of Shanghai Municipal Education Commission*, Numéro de projet : J51202

2. Le contentieux commercial entre Danone et son partenaire chinois Wahaha a conduit encore une fois à montrer la Chine du doigt à une échelle internationale.

## Le contrat : un grand paradoxe de l'économie chinoise

Il semble y avoir unanimité dans les discussions portant sur l'éthique des affaires chinoise pour dire que les Chinois ne sacralisent pas le contrat et s'autorisent souvent à ne pas respecter leurs engagements contractuels au profit de leurs intérêts individuels. Malgré les efforts faits pour renforcer la régulation des marchés, les spécialistes continuent à regarder la Chine comme un univers marqué par un système juridique défaillant, le non respect des règles formelles et la violation récurrente des contrats (e.g. Plafker, 2007; Collins & Block, 2007; Chen, 2003; Bucknall, 2002). Selon certains auteurs (e.g. Chen & Gao, 1991; Lafayette De Mente, 2004), il serait quasiment impossible de réussir en affaires en Chine si l'on ne traite pas le contrat comme quelque chose de purement symbolique.

Ce pragmatisme en matière de pratiques contractuelles va pourtant de pair avec l'existence d'un long passé d'usage des contrats. Longtemps utilisés essentiellement dans les transactions portant sur la terre, les contrats se sont considérablement popularisés dans le XIV<sup>ème</sup> siècle au moment du boom de l'économie marchande sous les Ming (1368-1644) (Hansen, 1995). Ils ont pénétré tous les espaces de la vie sociale sous les Qing (1644-1912) et leur usage était tel que quasiment personne ne pouvait vivre sans jamais recourir à un contrat : le mariage, la succession, l'adoption, le crédit, ou l'actionnariat font tous appel à des contrats écrits (Zelin & al., 2004). Une forte présence des contrats dans la vie quotidienne a conduit la professionnalisation des métiers les concernant et à une spécialisation dans la rédaction des contrats (Hansen, 1995). Dans les transactions entre les entreprises d'aujourd'hui, les agents signent systématiquement des contrats formels, souvent très précis (Zhou & al., 2003).

La plupart des travaux s'intéressant à la gestion des contrats en Chine cherchent à mettre en évidence, théoriquement et empiriquement, le rôle des institutions informelles (notamment le *guanxi* - relations personnelles) comme substitut aux contrats formels comme moyen d'assurer le bon déroulement des transactions (e.g. Boisot & Child, 1996; Xin & Pearce, 1996; Yang, 1994). Inspiré essentiellement de la nouvelle sociologie économique (e.g. Macaulay, 1963; Granovetter, 1985), ce type d'analyse traite le contrat formel et le *guanxi* comme deux systèmes complètement différents ayant chacun sa propre logique de fonctionnement. Le contrat est alors considéré dans une perspective universaliste, comme quelque chose dont la consistance serait indépendante des temps et des lieux et qui serait simplement plus ou moins utilisé. Quelques rares travaux cherchent toutefois à mettre en évidence les spécificités d'une forme chinoise de contrats. Par exemple, selon Cheng & Rosett (1991), le *contract with a Chinese face*

possède trois caractéristiques. Premièrement, il participe à la définition des relations sociales et ne les remplace pas. Deuxièmement, il est signé essentiellement entre des inconnus et a un pouvoir très limité. Troisièmement, l'exécution du contrat est profondément conditionnée par les relations sociales. Le rôle propre joué par les contrats reste obscur.

Face à cette incohérence apparente entre l'importance du recours aux contrats et leur faible pouvoir contraignant, on peut s'interroger sur la notion même de contrat. Quand on utilise ce terme, parle-t-on de la même chose partout dans le monde ? L'expérience montre qu'un « même » mot peut avoir des sens bien différents et correspondre à des réalités bien différentes selon les cultures (d'Iribarne, 2003). Il ne s'agit pas seulement de s'intéresser à la polysémie du terme de contrat dans une perspective purement linguistique ou en fonction des approches mises en œuvre par différentes disciplines, mais de saisir le sens qu'on lui donne dans un contexte culturel donné. La valeur juridique du contrat, le cadre institutionnel où il prend sens, les procédures concernant sa rédaction, son exécution et sa résiliation, ou encore la manière de traiter les litiges qu'entraîne sa mise en œuvre varient considérablement d'un pays à l'autre. De plus le contrat n'est aussi, peut-être surtout, pas seulement une affaire juridique mais aussi une affaire sociale. Il vise à réguler les relations sociales dans une société organisée dans laquelle chaque individu se soumet à un ordre — quelquefois légal mais très souvent coutumier — qui ne repose pas seulement sur le rôle d'une autorité mais est également un ordre social et moral, avec des procédures, des mœurs, des conceptions du devoir, et, dans un sens large, mille liens qui brident sans cesse l'action de chacun. Ignorer ou négliger cet ordre pourrait considérablement limiter notre compréhension de ce qui touche au contrat.

Certes, il n'est pas faux de dire que les relations contractuelles sont encastrées (*embedded*) dans les relations sociales entre agents économiques et que c'est particulièrement le cas en Chine. Mais, pour mieux comprendre les ressorts de la coopération interentreprises, il est nécessaire de trouver une logique cohérente appréhendant le contrat et le *guanxi* comme un seul système. Il faut pour cela analyser précisément, en s'appuyant sur des travaux de terrain, comment le contrat prend sens dans la culture chinoise.

## Une enquête sur la gestion des contrats dans les relations interentreprises<sup>3</sup>

Nous avons réalisé une enquête, essentiellement sous la forme d'entretiens, au sein de cinq entreprises (voir le tableau ci-contre). Les quatre entreprises autres que la joint-venture forment un réseau qui a pour centre l'usine textile.

On s'est intéressé à ce que les pratiques contractuelles de ces entreprises avaient de commun. Le fait qu'elles se

3. Cette enquête a été réalisée dans le cadre de la préparation d'une thèse, intitulée « Incomplétude des contrats et relations inter-firmes dans

une économie en transition : le cas de la Chine ». La thèse a été soutenue en décembre 2007 à l'Université de Paris-X Nanterre.

TABLEAU 1

| Entreprise | Activités   | Nature  | Nombre d'entretiens | Date         | Lieu               |
|------------|---|---|---------------------|--------------|--------------------|
| A          | usine textile   | étatique mixte  | 11                  | Juillet 2006 | Zhengzhou          |
| B          | Spécialisée dans la fabrication des pièces détachées pour les équipements textile | privée  | 5                   | Août 2006    | Wuhan              |
| C          | spécialisée dans la teinturerie   | collective  | 7                   | Juillet 2006 | Qingdao            |
| D          | Banque  | étatique pure   | 7                   | Août 2006    | Zhengzhou          |
| E          | Cimenterie  | joint-venture (capital contrôlé par une multinationale française) | 6                   | Janvier 2007 | Chongqing et Pékin |

situent dans une zone géographiquement étendue et qu'elles appartiennent à des catégories variées a permis de limiter les risques de prendre pour général ce qui relève d'un cas unique.

Nous avons interrogé les divers acteurs en relation avec la gestion des contrats allant du directeur général à l'agent de vente/achat en passant par les responsables intermédiaires. En fonction de la qualité de l'interview, nous avons sélectionné 17 entretiens (parmi les 36 réalisés au total) auxquels nous avons accordé une attention particulière.

Au lieu de faire appel à des questions fermées, identiques pour tous les interlocuteurs, nous avons préparé une série de thèmes sur laquelle ceux-ci ont été invités à réagir en bénéficiant d'une grande liberté dans leurs propos. N'ayant pas la possibilité d'assister à la mise en œuvre de procédures de négociation et au règlement des disputes, nous avons incité nos interlocuteurs à faire part, avec le plus de détail possible, de leurs expériences personnelles pour justifier et développer leurs points de vue. Ces « mini-contes » constituent une source extrêmement riche d'éléments qui permettraient de reconstituer ce qui est réellement attendu des contrats, derrière les propos — comme nous le verrons peu cohérents — évoquant de manière abstraite le rôle qu'ils jouent.

### SE SERT-ON DES CONTRATS ?

Dès le début de notre enquête, nous avons été frappés par la manière dont nos interlocuteurs évoquaient le rôle des contrats lorsqu'ils en parlaient de manière abstraite. A première vue, ils ne manquaient pas d'une conscience contractuelle. « *le contrat, c'est une référence, la référence des transac-*

*tions, relate un chef d'entreprise, si j'achète quelque chose sans contrat, je suis condamné à accepter n'importe quoi, lorsque les caractères des marchandises comme la dimension, les normes technologiques etc. ne correspondent pas à mon exigence : je n'ai aucune référence me permettant de faire valoir mes droits, c'est une référence (écrite).* » Des termes tels que « référence » et « quelque chose de sérieux » reviennent de manière tellement systématique dans leurs propos qu'il est difficile de croire que nos interlocuteurs ne prennent pas les contrats au sérieux.

Pourtant, après avoir donné une définition — plus ou moins solennelle, voire officielle — du contrat et de son usage, ils demandent de « *relativiser les choses* ». Pour certains le rôle des contrats est mis en cause avec modération (au moins sur la forme) : « *pour moi, affirme un chef du service d'achat des équipements, le contrat est une contrainte souple plutôt symbolique pour les deux parties contractantes* » ; « *...je dis que le contrat est une contrainte en principe, dit un gestionnaire de marché, en pratique, ce n'est pas aussi strict que l'on ne le pense* ». Le ton change totalement pour d'autres : « *comme je vous l'ai dit tout à l'heure, relate un superviseur du service de vente, il n'y a pas de réglementations en Chine, nous ne pouvons pas prendre au sérieux les contrats* » et il ne manque pas de propos radicaux : « *...en Chine, souligne avec force un chef du service de vente, le contrat n'a aucune autorité...* ».

Une piste d'interprétation pourrait être que les contrats, tout en n'ayant en général guère de rôle, servent dans des circonstances plutôt exceptionnelles. Si les contrats sont « *une référence de la transaction* » que « *l'on doit toujours avoir* », « *c'est vraiment au moment où il n'y a plus d'autres solutions que l'on se réfère aux contrats pour régler les*

*litiges devant la cour», relate notre chef du service d'achat des équipements, qui ajoute : «personnellement, je signe très peu de contrats, encore moins que je m'en sers». Cet avis est partagé parfaitement par notre agent de vente (subordonné du chef d'entreprise) qui affirme que «les contrats sont seulement le dernier recours, quand il n'y a vraiment pas d'autres solutions. Généralement, je ne sors jamais les contrats.»*

Aurait-on affaire à une logique de «paix fondée sur la terreur»? En cas de litige, faire le maximum pour trouver une issue amiable avant de mettre le contrat en avant devant la justice semble être une pratique courante partout dans le monde. Si les contrats étaient vus comme le filet de sécurité ultime qui **protège réellement**, il n'y aurait rien d'incohérent dans les propos de nos interlocuteurs. Or, il n'en est rien. Pour ces derniers, la confiance dans les contrats comme moyen de protection ne reste que théorique. «Recourir à la justice ne donnera rien, affirme le chef du service de vente, les institutions juridiques se renvoient la balle pendant deux ou trois ans, vous ne pouvez rien faire». «Si on ne veut pas payer, ça ne sert à rien de parler des contrats» renchérit l'agent de vente. On retrouve ce qui est constaté par les nombreux observateurs cités précédemment.

De plus, l'utilisation contentieuse des contrats est freinée par une forte volonté d'éviter la confrontation. Cette réticence se traduit par une grande absence des termes agressifs, tels que «attaquer», «contre», «poursuivre» etc., dans les propos tenus. Les rares expressions «dures» comme «défendre nos intérêts», «faire valoir mes droits» n'apparaissent que dans les propos hypothétiques. Enracinée dans la vision politique traditionnelle chinoise, une telle logique de compromis ne fait qu'affaiblir la fonction formelle des contrats.

#### CONTRAT ET CONFIANCE, CONTRAT OU CONFIANCE

L'incohérence apparente des propos tenus est encore plus frappante s'agissant des rapports contrat/confiance. La plupart de nos interlocuteurs considèrent qu'«il y a un lien entre confiance et contrat» et que ce lien est «significatif». «S'il y a la confiance, on n'a pas besoin d'écrire certaines choses concrètes, affirme un agent de vente, dans le cas contraire, il faut vraiment rédiger un contrat dans les moindres détails»

Or, l'existence d'un tel lien entre confiance et contenu des contrats ne paraît pas inspirer les pratiques : «généralement, quand il s'agit du même type de transaction, affirme notre chef d'entreprise, c'est toujours le même contrat standardisé et prêt à remplir, peu importe le client, c'est comme ça.»; «les contrats standardisés et détaillés pour tout le monde, relate un agent de vente, on n'accepte pas d'autres formes». Bien évidemment, il se peut que «s'il y ait des choses exceptionnelles, on ajoute des clauses exceptionnelles», mais, poursuit un président directeur général, c'est «dans des cas extrêmement rares, je n'en ai pas eu

beaucoup durant ma carrière». C'est que «en pratique, affirme un conseiller juridique, la version (officielle) du contrat (pour nous) est assez complète».

Certes, la manière dont les contrats standards sont rédigés évoque un univers de méfiance : «de toute façon, c'est le même modèle pour tout le monde, note un chef d'entreprise, on me présente des modèles de contrat à signer, qui sont conçus, je dirais, pour une transaction entre deux escrocs : on peut ressentir une forte méfiance derrière chaque mot». Mais ce sont d'autres considérations qui entrent en jeu : «Ce n'est pas un problème de confiance, souligne l'intéressé, ça n'a rien à voir, c'est uniquement un problème de procédure. Tout le monde fait ça, nous sommes une entreprise moderne, pas un atelier familial, il faut signer les contrats, c'est tout. En tout cas, les transactions sont simples, je ne triche pas, je ne crains rien en signant un contrat exigeant». Simultanément, la standardisation de rédaction des contrats, ne donne aucune possibilité de «rédiger un contrat dans les moindres détails». Elle permet ainsi aux agents de bénéficier pleinement de la protection offerte par un contrat bien fait sans que cela puisse apparaître comme une manifestation de méfiance envers leur partenaire, et ait donc un effet négatif sur la confiance qui règne entre eux.

#### ALLER AU-DELÀ DU CONTRAT

L'inefficacité du contrat en cas de difficulté va de pair avec de faibles attentes en matière de respect des engagements contractuels : «malgré des clauses très complètes, affirme notre chef du service d'achat des matières premières, le contrat n'est pas respecté en pratique, on ne peut pas être trop méticuleux. Si l'on ne viole pas les grands principes, ce n'est déjà pas si mal». Ce qui préoccupe nos interlocuteurs n'est guère la confrontation consistant à obtenir la «justice», mais la «solution» par la discussion, qui va au-delà du contrat : «(des déviations contractuelles) c'est comme la vie, il y a des haut et des bas, affirme notre chef du service de vente, ce n'est pas un souci pour moi, car à travers la discussion tout se passe bien»

Pour comprendre le fonctionnement des rapports contractuels, il nous faut aller au-delà des propos généraux tenus par nos interlocuteurs et nous intéresser aux récits qu'ils font d'expériences qu'ils ont vécues. L'expérience d'un agent de vente se montre particulièrement instructive (Encadré 1).

#### Encadré 1

##### Faire un geste pour démarrer les mouvements d'«endettement social»

«Je vous prends un exemple personnel. Une fois, un de mes clients avec lesquels nous avons une longue histoire de coopération s'est plaint de la mauvaise qualité de nos produits et m'a demandé d'aller sur



place pour régler le problème. Je me suis déplacé au rendez-vous pour parler en toute sincérité du problème. Il faut d'abord clarifier la responsabilité. Si c'est la mienne, je vais récupérer toutes les marchandises et les changer. Si c'est la sienne, j'envisage également des compromis. Finalement, c'était la sienne, c'est-à-dire qu'il manquait d'entretiens nécessaires. J'ai quand même décidé de leur changer toutes les pièces en question. Pourquoi ? Parce que je regarde notre relation à long terme. Si j'avais révélé que c'était à cause des défaillances du service d'entretien que les pièces détachées se sont mises rapidement hors service, les vrais responsables auraient subi des reproches de leur hiérarchie. Dans ce cas, ils auraient manifesté des mécontentements vis-à-vis de moi, alors que c'est avec eux et non (directement) avec leurs hiérarchies que je travaille. Si je les mets dans une situation très embarrassante, ce sera difficile pour moi de les voir la prochaine fois : je risque de les perdre comme clients. Au contraire, si j'assume volontiers la responsabilité qui n'est pas la mienne, ces vrais responsables vont avoir un sentiment de reconnaissance très fort, vis-à-vis de moi, parce qu'ils me doivent quelque chose. Ce contexte est très favorable pour le renforcement de nos relations, la communication sera par la suite plus facile, on se comprendra mieux. Cet attachement sentimental se traduira sans doute par plus de commandes après, plus de fidélité, plus de loyauté. Nos destins seront liés plus étroitement. » (Agent de vente)

Dans ce cas, l'écart par rapport au contrat n'est pas la non-exécution de ce que le contrat exige, mais consiste à faire ce que le contrat n'exige pas. Aux yeux d'une rationalité purement calculatrice, cet agent de vente paraît irrationnel. Non seulement il fait subir des pertes financières directes et immédiates (liées au rappel des pièces déjà vendues) à son entreprise, mais son engagement à ne pas dévoiler la vérité risque de porter atteinte à la réputation de celle-ci et de ses produits. Certes, il compte bien obtenir une contrepartie. Mais rien ne peut garantir qu'il l'obtienne effectivement; en supposant qu'il y ait des accords tacites, ils ne peuvent pas être invoqués devant la cour en cas de non exécution. En fait, la logique d'action qui est suivie relève une autre rationalité. On est dans une relation à long terme, dont l'affaire qui est évoquée ne constitue qu'un épisode. La conduite adoptée permet de lier plus étroitement les destins des parties concernées et de créer, chez celui envers qui on s'est montré conciliant, le sentiment qu'il vous doit quelque chose. Cette manière d'agir rencontre une attente de la part du partenaire, qui aurait risqué de rompre la relation commerciale si elle n'avait pas été adoptée. Une autre expérience (Encadré 2) met en évidence la frustration qui se produit quand une attente de ce type n'est pas satisfaite.

Pour le chef du service d'achat des équipements, l'acte d'aviser son fournisseur de l'état du paiement doit être considéré comme un signe de sa « bonne foi » et mérite donc une contrepartie de ce dernier. Mais, celui-ci insiste sur l'encaissement des traites avant l'expédition des pièces commandées. Il s'agit pourtant d'une pratique tout à fait compréhensible : l'acheteur reconnaît lui-même que le vendeur « *a raison d'être vigilant* ». Du reste l'un des collaborateurs de ce dernier a été victime d'une escroquerie sur une traite, ce qui rend peu convaincante l'affirmation de l'acheteur : « *il n'y aura aucun problème sur la traite sachant que si c'est fait, c'est fait, je ne peux pas l'annuler après. Ce n'est pas possible* ». Mais la réaction de l'acheteur montre qu'il interprète la position du vendeur non comme un épisode normal d'une relation commerciale mais comme un signe de méfiance qui l'atteint personnellement, au point de l'inciter à rompre la relation commerciale.

## Encadré 2

### Les représailles provoquées par le sentiment d'être humilié

« Aujourd'hui, j'ai une histoire avec une entreprise de Wuxi (une ville chinoise). Ce n'est pas bien de mentionner son nom. Je lui ai téléphoné pour le prévenir que la traite était prête et lui demander de nous expédier les pièces commandées. Il est survenu un problème. On m'a répondu qu'il fallait attendre que l'on voie l'argent sur son compte avant de me livrer les marchandises. Qu'est-ce que j'ai ressenti après avoir entendu tout ça ? De la méfiance. Comment puis-je le digérer ? Très simple : la prochaine fois, je vais me tourner vers une autre entreprise, même si c'est plus cher. Il a raison d'être vigilant, (mais) j'ai dit que la traite était déjà faite et proposé de faxer une copie pour qu'il la voie. Mais il a campé sur sa ligne, ce qui veut dire sans ambiguïté qu'il ne me fait pas confiance. Il n'y aura aucun problème sur la traite, sachant que je suis une grande entreprise d'Etat, pas un atelier privé : si elle est faite, elle est faite, aucune manœuvre ne sera possible après. Dans cette circonstance, je ressens que ma bonne foi est mise en cause, il n'y a pas de contrepartie qu'elle mérite. C'est un facteur psychologique, il joue un rôle déterminant dans le choix d'un partenaire. » (Chef du service d'achat des équipements)

La combinaison de ces exemples montre que les attentes des acteurs ne correspondent pas à un respect strict des clauses du contrat qui les lie. Un non-respect en la matière n'est pas un « souci » et la « discussion » est vitale pour que néanmoins « tout se passe bien ». Par contre on a de fortes attentes en matière de gestes qui traduisent et entretiennent

une relation de confiance. A quelle logique ces attentes correspondent-elles ?

### Une conscience contractuelle fondée sur la réciprocité

Pour comprendre la forme de logique contractuelle à laquelle on a affaire, il faut accéder au contexte culturel dont cette logique fait partie, et la manière de vivre ensemble qui lui est liée.

#### UNE APPROCHE DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Les recherches portant sur la diversité des cultures relèvent pour l'essentiel de deux grandes familles, dont ni l'une ni l'autre ne permet d'aborder convenablement ce qui touche à la variété des rapports contractuels.

Les recherches utilisant des échelles d'attitudes, avec au premier rang la recherche d'Hofstede (1980, 2001), maintenant concurrencée par le projet GLOBE (Project GLOBE, 1999), tiennent une place quasi hégémonique parmi celles qui visent à fournir une représentation de la diversité des cultures nationales. Ces recherches, qui conduisent à caractériser chaque culture par quelques scores (power distance, individualism, uncertainty avoidance, etc.) sont loin d'en fournir une appréhension suffisamment fine et précise pour permettre de saisir le sens qu'y prennent les diverses pratiques de gestion et en particulier les pratiques contractuelles.

Pendant ce temps, un vaste courant de recherche reposant sur une conception de la culture comme contexte de sens (Geertz, 1973) se consacre à l'analyse de cultures concernant des organisations particulières. Il ne s'agit plus de mettre en évidence les caractéristiques générales de certaines cultures nationales mais de chercher à analyser la manière dont, au sein d'une organisation, la rencontre entre ceux qui proviennent de cultures différentes conduit à l'émergence d'une culture propre, dans le sens de représentations, de rites, de symboles, qui donnent sens à des manières d'agir propres à l'organisation en question (Boyacigiller, Kleinberg, Philipps and Sackmann, 2002). L'orientation prise par ses recherches est liée au fait que la conception de la culture développée par l'anthropologie culturelle suppose que ceux qui partagent une même culture partagent les mêmes manières de donner sens et d'agir. Or, si l'on se situe à l'échelle d'un pays pris dans son ensemble, on a affaire à cet égard à une très grande diversité. Cette constatation incite les tenants d'une approche interprétative à récuser la notion même de culture nationale et à concentrer leur attention sur les cultures organisationnelles (Soderberg and Holden, 2002; Staber, 2006).

Pour aborder les questions qui touchent à la diversité des sens pris par un même outil de gestion selon les contextes culturels, ce qui vaut en particulier pour ce qui tou-

che aux contrats, on a besoin d'une approche de la culture qui, tout en héritant de la tradition interprétative, permet de prendre en compte simultanément ce qu'on trouve de commun au sein d'une société et l'hétérogénéité des manières d'agir que l'on y rencontre. Une telle approche a été développée par Philippe d'Iribarne (Iribarne, 2008). Celui-ci a mis en évidence le fait qu'on trouve, au sein d'une société donnée, une grande conception de la vie en société et du gouvernement des hommes qui, tout en étant douée d'une grande pérennité, est l'objet de nombreuses réinterprétations au cours de l'histoire et est compatible, à un moment donné, avec une diversité significative de représentations et de conduites. Ainsi, s'agissant des contrats, ses travaux ont mis en évidence le lien existant entre la conception très stricte d'une logique contractuelle que l'on trouve dans les entreprises américaines et une conception de la liberté qui la conçoit à partir de l'image du propriétaire qui négocie les conditions des entreprises où il s'engage à l'abri de toute interférence extérieure (Iribarne, 2003).

#### CONTRAT : POINT DE REPÈRE POUR LA RÉCIPROCITÉ

Les propos de nos interlocuteurs laissent voir que, si le contrat a un faible pouvoir de contrainte, il constitue néanmoins une « référence ». Quel est donc le sens de cette référence ?

Reprenons les propos de notre agent de vente (Encadré 1). Il n'a pas affaire à n'importe quel client, mais d'un client avec lequel il a « *une longue histoire de coopération* ». On est dans une relation à long terme qui est en danger et qu'il faut sauvegarder. Pour cela, notre agent est prêt à faire des concessions. Néanmoins, un tel geste ne doit en aucun cas être considéré par l'autre partie comme une sorte de lâcheté. C'est la raison pour laquelle, commencer par clarifier la responsabilité est absolument nécessaire, même si ceci ne détermine pas la stratégie que notre agent va adopter. Pour qu'un compromis ne soit pas vu comme une lâcheté, il ne suffit pas de faire le généreux. Il faut qu'on se situe toujours dans un échange égal. C'est-à-dire que les compromis ne doivent pas rester sans contrepartie. Contraint à ne pas révéler officiellement ce qui s'est réellement passé pour ne pas mettre les vrais responsables dans une « *situation très embarrassante* », notre agent ne peut compter que sur la conscience de ses homologues pour atteindre son objectif. Il n'agirait pas ainsi sans avoir une croyance presque aveugle dans le fait que les autres respectent la règle du jeu. Qu'est-ce qui justifie cette croyance ?

Il n'est pas difficile de trouver des indices dans les propos de notre agent. Son raisonnement sur la réaction de ses homologues est fondé sur une logique de réciprocité. Cette logique est mise en évidence par des expressions comme « *sentiment de reconnaissance* », « *me doivent quelque chose* » et il semble que notre agent souhaite justement se trouver dans ce type de situation, parce que « *ce contexte est très favorable pour le renforcement de nos relations* ». Son objectif consiste à développer une relation

d'interdépendance afin de lier étroitement son destin et celui de son client.

Si, du côté du client, la conscience pour la réciprocité comme le principe d'action ne pose aucun problème, il n'en demeure pas moins une interrogation sur la reconnaissance par celui-ci de sa dette : qu'est-ce qui l'a finalement poussé à percevoir et apprécier le message de bienveillance que notre agent a intentionnellement voulu passer ? Le fait d'avoir fait assumer par un autre la responsabilité qui en fait est la sienne, et par-là de lui avoir fait subir les conséquences de sa propre action, provoque un fort sentiment d'en être coupable vis-à-vis de la victime. C'est précisément cette culpabilité ressentie par ses partenaires (les vrais responsables) que notre agent a voulu obtenir en faisant un geste. Or, pour y arriver, il faut que deux conditions soient réunies : 1) la responsabilité de chacun doit être clarifiée; 2) les responsables doivent être parfaitement conscients des conséquences qu'ils devraient normalement supporter. Ces conditions auraient été difficiles à remplir, si le contrat n'avait pas été précis.

En fait, dans le contrat de vente concerné, une clause mentionne clairement que l'acheteur est responsable de toute détérioration anormale de la qualité du produit et de tous les dommages dus à une utilisation abusive ou inadaptée, à la négligence, à des conditions d'entreposage incorrectes ou à un manque d'entretien. Si le contrat avait été ambigu ou imprécis, notre agent aurait été en situation difficile. Cela ne veut pas dire qu'il aurait été nécessairement obligé d'assumer totalement ou partiellement la responsabilité de la défaillance survenue et d'en subir toutes les conséquences. Mais, son geste de bienveillance aurait perdu sans doute beaucoup de sa valeur, car il aurait risqué de n'être considéré que comme ce qu'il fallait faire.

L'expérience de notre agent est loin d'être un cas isolé et la logique de réciprocité domine largement la vision de nos interlocuteurs en matière de coopération : « *...on peut toujours s'asseoir autour d'une table et discuter... et on arrive toujours à trouver un compromis basé sur une compréhension mutuelle*, souligne Chef du service de vente, *même si les problèmes sont clairement prévus dans les contrats* » ; « *en cas de litige, il faut être sincère et honnête, il faut agir avec la bonne foi. [dans ce cas] L'autre partie fait de même : si vous me cédez un chi, je vous rembourserai un zhang<sup>4</sup>*, relate notre directeur général, *il ne faut pas compter, comparer le bénéfice et la perte à chaque instant, à chaque coup. Les choses se passent souvent dans l'autre sens que l'on le souhaite : si tu es prêt à perdre, tu ne perds finalement rien; en revanche, si tu ne cherches qu'à gagner, tu ne gagnes rien. Si la relation se développe avec un tel esprit, il n'y a rien de difficile, on peut résoudre tous les problèmes* » ; « *si nous jugeons que les gens sont sincères et motivés, ont une volonté forte de faire bien les choses, bref, sont de bonne foi*, affirme notre président directeur général,

*nous sommes prêts à leur accorder des facilités... »* Il faut noter qu'en Chine, « *accorder des facilités* » signifie souvent s'affranchir des réglementations.

Certes, si l'on agit ainsi, tout peut être discuté comme si l'on n'avait jamais signé un contrat. Mais un contrat détaillé, sans ambiguïté, le plus complet possible, même s'il n'est pas contraignant permet de définir et de justifier facilement ce qui est sincère, honnête, de bonne foi, témoignage d'une volonté de faire bien les choses.

Bien entendu, la logique de réciprocité ne fonctionne pas toujours dans une direction positive. Quand un bon geste ou une bonne foi n'obtient pas une contrepartie jugée digne d'eux, une confrontation conduisant à la rupture de la relation peut se produire même si le contrat est exécuté à la lettre. L'expérience de notre chef du service d'achat des équipements (Encadré 2) en constitue une bonne illustration. Elle témoigne de l'attachement à la réciprocité comme principe d'action. Elle montre en outre que le fonctionnement d'une telle logique d'action n'est pas inconditionnel. Développer une relation d'interdépendance à long terme constitue sans doute la condition la plus importante pour qu'elle se mette en place.

#### LE GUANXI : LA RÉCIPROCITÉ CHINOISE

Si le principe de la réciprocité paraît universel, il s'avère particulièrement saillant dans la culture chinoise : « The Chinese believe, note Yang (1957, p. 291) that reciprocity of actions (favor and hatred, reward and punishment) between man and man, and indeed between man and supernatural beings, should be as certain as a cause-and-effect relationship, and, therefore, when a Chinese acts, he normally anticipates a response or return. Favors done for others are often considered what may be termed 'social investments' for which handsome returns are expected. »

Cette vision des choses se retrouve chez un expatrié français de l'entreprise F : « *avec tout ce qui est guanxi, nous relate-t-il, c'est quand même quelque chose très fort. Même à mon niveau, c'est-à-dire avec des amis que j'ai, j'ai des amis chinois. Des fois, j'ai posé la question, il y a toujours un intérêt derrière. C'est quelque chose d'un peu choquant par rapport à ma culture, un peu choquant. C'est quelque chose qui me choque tout le temps. Avec de très bons amis, il y a quand même toujours cet aspect-là. Cet aspect de relation est aussi compliqué en Chine et guanxi, quand vous faites quelque chose, même si c'est gratuit, ils ne vont pas le prendre pour quelque chose de gratuit. Il faut qu'il vous le rende. C'est très compliqué, très compliqué. Là ils ont cet aspect dans leur culture, quelque chose qui est difficile à appréhender. Parce que ça demande une connaissance qu'on n'a pas. C'est très compliqué* »

4. On donne toujours plus que l'on ne l'obtienne. chi et zhang sont les deux unités de mesure chinoises. Un chi=1/10 zhang



Il est certainement difficile pour ceux qui sont peu familiers à la culture chinoise de se rendre compte de ce que, dans le contexte chinois, un geste purement gratuit n'existe pas et de comprendre combien la réciprocité est importante dans le fonctionnement de la société chinoise. Pourtant, elle n'est rien d'autre qu'une manière de vivre ensemble que les Chinois vénèrent sans forcément en être conscients. Cette manière est souvent analysée sous son nom en chinois : le *guanxi*. "*guanxi* means literally 'a relationship' between objects, forces, or persons, note Yang (1994, p. 1-2), when it is used to refer to relationships between people, not only can it be applied to husband-wife, kinship and friendship relations, it can also have the sense of "social connections", dyadic relationships that are based implicitly (rather than explicitly) on mutual interest and benefit. Once *guanxi* is recognized between two people, each can ask a favor of the other with the expectation that the debt incurred will be repaid sometime in the future."

Dans les relations sociales entre individus, la soumission prônée par le confucianisme se transforme en interactions inégales, complémentaires, et implique nécessairement des devoirs mutuels. Au sein d'une communauté, les membres vivent dans un réseau de dettes : chacun doit quelque chose à autrui. Les échanges se transforment, en quelque sorte, en des mouvements de rembourser ses dettes et d'accumuler de nouvelles créances. Dans ces mouvements éternels, au lieu de faire d'un échange une affaire commercialement équitable, les Chinois cherchent un équilibre global à long terme : la réponse ou le retour dans les relations sociales n'ont guère besoin d'être immédiats, mais tout est bien enregistré sur un « *social balance sheet* » (Yang, 1957) Il s'agit d'un système de dons et de faveurs dans lequel il se crée des obligations et des dettes, et il n'y a pas de limite de temps pour le remboursement (Yang, 1994)

## Discussion et conclusion

Partant d'une étude effectuée au sein de plusieurs entreprises chinoises, cet article cherche à mettre en évidence le rôle du contrat dans la coopération inter-firme. Ayant un pouvoir peu contraignant en Chine, le contrat est généralement considéré comme un accessoire qui n'y joue aucun rôle réel. Par ailleurs, il est censé entretenir un rapport plutôt antagoniste avec les vrais mécanismes de coordination fondés sur la confiance, notamment le *guanxi*. Pourtant, l'usage systématique des contrats détaillés nous amène à mettre en cause ces hypothèses.

Une approche qualitative permet, à travers les propos de divers protagonistes de l'entreprise — souvent peu cohérents lorsqu'ils parlent des contrats de manière abstraite — de reconstituer un aspect de leur rôle sur lequel les spécialistes du contrat ne se sont guère penchés : un contrat clairement établi permet à chaque partie d'avoir une idée claire d'une dette qu'elle porte vis-à-vis de son créancier éventuel quand le contrat n'a pas été respecté à la let-

tre. Ce rôle de repère, de référence explique en une grande partie les attitudes et les pratiques que l'on peut observer dans la gestion des contrats.

Les relations interentreprises sont régulées par la réciprocité. Ainsi, le *guanxi* est considéré comme le vrai mécanisme de coordination entre les entreprises. Encore faut-il, pour qu'une dette soit reconnue en tant que telle par le débiteur, que celui-ci dispose d'un point de repère à l'aune duquel évaluer ses actions et celles de son créancier. Comme il y a enchevêtrement entre l'intérêt instrumental, l'obligation, la spontanéité ou le plaisir dans les échanges interentreprises, se rendre compte de l'existence d'une dette et évaluer sa magnitude est loin d'être une chose évidente. Plus les contrats sont précis et détaillés, mieux les mécanismes de réciprocité peuvent fonctionner et par conséquent moins les relations interentreprises risquent d'être marquées par un climat conflictuel.

Certes, certains phénomènes similaires voire identiques peuvent être observés ailleurs qu'en Chine, des propos analogues peuvent être entendus dans un pays différent. Mais, quand on les replace dans leur contexte culturel, on découvre que la logique interne de la culture chinoise est bien présente, et certains préjugés stéréotypés relatifs à un prétendu mépris des contrats sont battus en brèche. Par exemple, si on ne se rend pas compte de ce en quoi les Chinois sont attachés au principe de réciprocité et sur quoi repose ce principe, il est difficile de ne pas considérer, tout comme l'expatrié français de l'entreprise F que l'on a cité (mais aussi comme beaucoup de Chinois eux-mêmes), que les Chinois sont pragmatiques, opportunistes, mercantiles et que la société chinoise est marquée par un grand désordre.

Le monde des affaires chinois ne manque pas conscience contractuelle, mais celle-ci est visiblement différente de celle qui domine les sociétés occidentales. Le grand défi dans la coopération entre entreprises chinoises et entreprises venues d'ailleurs ne consiste pas à pousser les Chinois à accepter une conception des contrats qui leur est étrangère, ce a peu de chances de réussir (en tout cas en peu de temps), mais à faire en sorte que les contrats puissent mieux servir de référence, en réduisant les aspects lacunaires et l'ambiguïté des clauses contractuelles, pour clarifier des sortes de créances née du fait qu'ils n'ont pas été exécuté à la lettre. Les Chinois sont prêts à « *accepter n'importe quoi* » s'ils obtiennent la contrepartie.

## Bibliographie

- BOISOT, M. & CHILD, J. (1996), « From Fiefs to Clans and Network Capitalism: Explaining China's Emerging Economic Order », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 600-628
- BUCKNALL, K. B. (2002), *Chinese Business Etiquette and Culture*, Boson Books
- BOYACIGILLER, Nakiye A, M. JILL KLEINBERG, Margaret E. PHILIPPS, Sonja A. SACKMANN, (2002), « Conceptualizing Culture : Elucidating the streams of research in international cross-

- cultural management», *Handbook for international management research*, B.J. Punnett & O. Shenkar (Eds.), Ann Arbor : University of Michigan Press.
- CHEN, M.-J. (2003), *Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide*, Harvard Business School Press
- CHEN, J. X. & GAO, C. S. (1991), L'ordre social du fonctionnement des entreprises taïwanaises: les relations personnelles et le droit (traduction), *Donghaixuebao*, 3. 219-232
- CHENG, L., & ROSETT, A. (1991), «Contract with a Chinese face: socially embedded factors in the transformation from hierarchy to market, 1978-1989», *Journal of Chinese Law*, 5, 143-244.
- COLLINS, R. & BLOCK, C. (2007), *Doing Business in China for Dummies*, John Wiley & Sons
- DUAN, M. M. (2007), Incomplétude des contrats et relations inter-firmes dans une économie en transition : le cas de la Chine, Thèse : Doctorat : Gestion, l'Université Paris X : Nanterre
- GEERTZ, Clifford (1973), *The Interpretation of Cultures*, Basic Books.
- GRANOVETTER, M. (1985), «Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness», *American Journal of Sociology*, Vol. 91(November), p 481-510.
- HANSEN, V. (1995), *Negotiating Daily Life in Traditional China: How Ordinary People Used Contracts, 600-1400*, New Haven: Yale University Press
- HOFSTEDE, Geert, (1980), (2001). *Culture's Consequences*. Sage, London.
- IRIBARNE, Philippe d' (2003), «Trois figures de la liberté», *Annales*, septembre-octobre
- IRIBARNE, Philippe d' (2008), *Penser la diversité du monde*. Paris, Seuil.
- LAFAYETTE DE MENTE, B. (2004), *Chinese Etiquette & Ethics in Business*, McGraw-Hill Professional; 2Rev Ed edition
- MACAULAY, S. (1963), Non contractual relation in business: A preliminary study, *American Sociological Review*, Vol. 28 , n°1, p 55-67
- PLAFKER, T. (2007), *Doing Business in China: How to Profit in the World's Fastest Growing Market*, Grand Central Publishing
- PROJECT GLOBE (R.J. House and associates), (1999). "Cultural influences on leadership and organizations", *Advances in Global Leadership*, Vol. 1, Greenwich, CT: Jai Press, 171-233.
- SODERBERG, Anne-Marie and Nigel HOLDEN, (2002), "Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol 2 (1), pp. 103-121.
- STABER, Udo, (2006), "Social Capital Processes in Cross Cultural Management", *International Journal of Cross Cultural Management*, 6 : 189-203.
- XIN, K., & PEARCE, J. (1996), «Guanxi: connections as substitutes for formal institutional support», *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n°6, p 1641-1658.
- YANG, M. M. (1994), *Gifts, Favors, Banquets: The Art of Social Relationships in China*, Ithaca, NY: Cornell University Press
- YANG, L. S. (1957), *The Concept of Pao as a Basis for Relations in China*, dans Fairbank, J.K. (Ed.), *Chinese Thought and Institutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- ZELIN, M., OCKO, J. K. & GARDELLA, R. (2004), *Contract and Property in Early Modern China*, Stanford: Stanford University Press
- ZHOU, X., LI, Q., ZHAO, W. & CAI, H. (2003), «Embeddedness and Contractual Relationships in China's Transitional Economy», *American Sociological Review*, Vol. 68, n°. 1, p. 75-102